



PARTNER BIJ INTEGRALE ORGANISATIEVERNIEUWING



Meer en betere jobs... werken(d) en ondernemen(d) in een innovatieve economie

Geert Van Hootehem, Rik Huys, Gert Van Beek, Ellen Beens
24 april 2007

De analyse die we willen brengen kan in twee richtingen worden verteld. In het onderstaande vertrekken we van de relatie tussen werkzaamheid en werkbaarheid. We tonen aan dat de werkbaarheid per definitie problematisch is in traditionele organisaties. We tonen ook aan dat traditionele organisaties tekort schieten in de huidige complexe omgeving. De traditionele manier van organiseren resulteert in complexe organisaties met weinig werkbare jobs, tevens organisaties met een beperkt innovatievermogen. Wat blijkt dus? De antwoorden via de arbeidsorganisatie naar meer werkbaarheid zijn precies dezelfde antwoorden die nodig zijn om competitieve, op innovatie en duurzaamheid gerichte organisaties neer te zetten. We hadden de analyse dus ook andersom kunnen verhalen. Dan zou gebleken zijn dat organisaties die zich via hun arbeidsorganisatie wapenen tegen een veeleisende omgeving, precies die organisaties zijn die werkbare banen aanbieden ... Vandaar de naam 'synergy': synergie tussen werkbaarheid en innovatie; synergie tussen werknemers- en werkgeversbelangen.

Meer én betere jobs

De activiteitsgraad in Vlaanderen stijgt de afgelopen jaren langzaam, maar de vooropgestelde doelstelling is nog lang niet behaald. Boosdoener is de zeer lage activiteitsgraad in de leeftijdscategorie boven 55 jaar. Met 31,9% werkzame 55-plussers in 2005¹ behoort Vlaanderen tot de staart van het Europese peloton en scoort zij tevens lager dan de Waalse regio. Gelet op de veroudering van de beroepsbevolking plaatst dit een steeds grotere rem op de globale toename van de activiteitsgraad.

Vorige maand maakte uitzendorganisatie Adecco bekend dat de gemiddelde leeftijd van de werknemer voor het eerst de grens van 40 jaar heeft bereikt². In 2020 zullen de helft meer vijftigplussers beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. Dat stelt de organisaties waarin vandaag zo weinig oudere werknemers nog mogen, willen of kunnen werken, voor uitdagingen.

Ongetwijfeld spelen een reeks gunstige uitstapregelingen de rol van 'pull-factoren' die werknemers uit de arbeidsmarkt trekken. Maar er zijn ook 'pushfactoren' die verbonden zijn met de kwaliteit van de arbeid en werknemers uit de arbeidsmarkt duwen. Onderstaand schema geeft weer hoe beide factoren

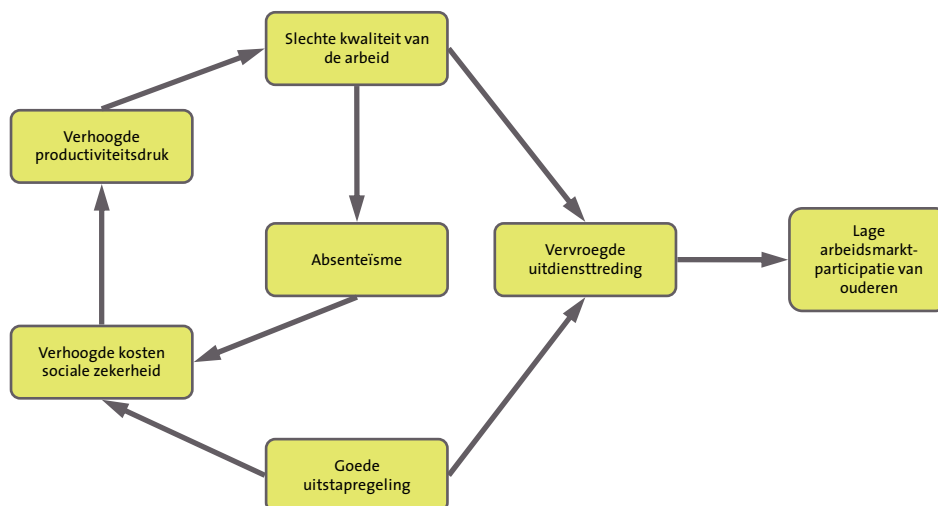
¹ Cijfers Steunpunt WSE o.b.v. Labour Force Survey.

² De Standaard, 16 maart 2007, p. 2.



tot vervroegde uitdiensttreding en uiteindelijk lage arbeidsmarktparticipatie van oudere werknemers leiden.

Figuur 1: Een lage arbeidsmarktparticipatie van ouderen



Maar er is meer. Het schema wijst ook op een perfide cirkel. De kosten die voortvloeien uit een genereuze uitstapregeling verhogen de productiviteitsdruk op organisaties en bedreigen door toedoen van verhoogde werkdruk de kwaliteit van de arbeid die op zijn beurt werknemers uit de arbeidsmarkt duwt. Daarenboven leidt een slechte arbeidskwaliteit ook via verhoogd absentisme tot bijkomende kosten. Ook voor deze pijn blijft er reden tot ongerustheid. Het absentisme is overigens volkomen onterecht buiten het debat over de hogere werkzaamheid gehouden. Men heeft ervoor gekozen om het arbeidsvolume op te trekken door het aantal actieve koppen te verhogen en dat op zijn beurt door mensen langer aan de slag te houden. Deze strategie kan echter ongunstig beïnvloed worden wanneer er voortdurend arbeidsvolume 'lekt' door werkgerelateerd absentisme. Een werkzaamheidsbeleid kan zich met andere woorden niet veroorloven om de aandacht enkel te richten op oudere werknemers maar moet aandacht hebben voor de werkbaarheid gedurende de volledige loopbaan.

Vorige maand maakte sociaal secretariaat SD Worx bekend dat het ziekteverzuimcijfer in 2006 zijn hoogste peil in vijf jaar bereikte³. Niet alleen het kortstondige ziekteverzuim blijft hoog scoren, ook het ziekteverzuim langer dan een maand stijgt opnieuw. Werknemers blijven met andere woorden ook vaker langer ziek. Dit neemt een grote hap uit de werkcapaciteit van organisaties en verhoogt de kosten voor de sociale zekerheid.

Om de hierboven beschreven cirkel te doorbreken kan vooreerst worden gesleuteld aan de vervroegde uitstapregelingen. Maar alleen de stok hanteren is niet wenselijk en al evenmin voldoende. Ook de arbeidskwaliteit zelf moet worden aangepakt. Het werk moet meer 'werkbaar' worden. In het verleden

³ Persbericht 15 maart 2007: URL: https://www.sd.be/site/website/be/nl/1000A/10FooC/10000P_070315_20



is, om overigens verklaarbare reden, inzake de arbeidskwaliteit al te vaak een curatief beleid gevoerd. In de eerste plaats werden werkbaarheidsrisico's gecompenseerd door betere arbeidsvoorwaarden. Ze werden als het ware 'afgekocht'. Deze beleidslijn heeft soms geleid tot pijnlijke incidenten waarbij vakbondsacties werden gevoerd tegen bijvoorbeeld een gezonder ploegensysteem omdat daardoor de ploegenpremies in gevaar kwamen.

Een tweede daaraan nauw verbonden benadering probeert de duur van de blootstelling aan niet-werkbare jobs te reduceren. "Als arbeid riskant is, laat ons dan zo min mogelijk werken", is dan de redenering. Het was soms de argumentatie achter eisen tot arbeidsduurvermindering; het is de realiteit achter veel brugpensionering in de industrie en het is een discours dat soms opduikt bij het huidige loopbaanbeleid. "Als mensen langer gaan moeten werken dan moeten we ze de kans geven om af en toe te parkeren om uit te rusten", luidt dan de redenering. Op zich is een loopbaanbeleid dat gericht is op meer tijdssoevereiniteit uiteraard alleen maar toe te juichen. Wordt dat echter gelegitimeerd door instrumentele argumenten waarbij onwerkbaarheid intact wordt gelaten en alleen de blootstellingsduur wordt gereduceerd, dan is het zeer de vraag of finaal het arbeidsvolume daarmee opgekrikt wordt.

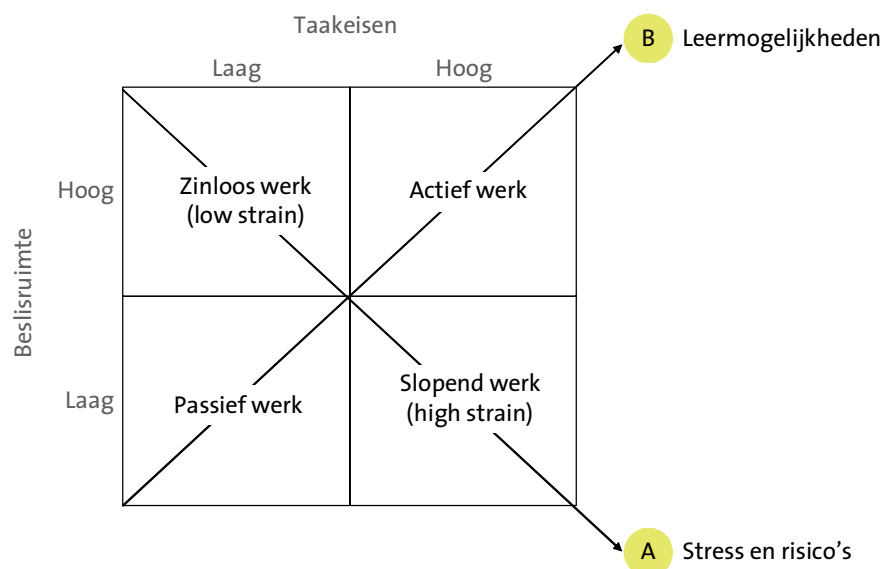
Een compenserende en een blootstellingsreducerende benadering bieden dus geen duurzame lange termijn oplossing omdat de bron van de risico's buiten het vizier blijft. Een omslag is nodig van curatief naar preventief beleid. Voorkomen is beter dan genezen. Dat geldt zeker voor de werkbaarheid. Voorkomen dat mensen uit het arbeidsproces vallen is effectiever dan ze voor die uitval te compenseren of opnieuw te reïntegreren. Pas dan fungeert het arbeidsmarktbeleid als 'materiaalwagen' die organisaties en hun werknemers begeleidt.

Kwaliteit van de arbeid: een stand van zaken

Hoe krijgen we een idee van wat 'betere' jobs zijn? Daartoe kunnen we beroep doen op het stressmodel van Karasek (1979). Dit model geeft aan dat werkdruk op zichzelf niet leidt tot hoge psychische belasting, maar wel de combinatie van werkdruk met de regelmogelijkheden die de job biedt. Zijn die mogelijkheden beperkt dan kan de werkdruk niet worden aangepakt wat leidt tot stressklachten. Omgekeerd maken voldoende regelmogelijkheden het mogelijk adequaat met werkdruk om te gaan, waardoor de werkdruk veeleer als uitdagend en motiverend wordt ervaren.



Figuur 2: Job demands, job control model van Karasek (1979)



Cijfers van de Vlaamse APS-survey ondersteunen deze theoretische benadering. De globale tevredenheid van werknemers met hun werk wordt vooral bepaald door de 'inhoud van de job' en de mate waarin ze 'initiatief kunnen nemen' (De Witte et al., 2001). Deze prioriteit van aspecten van de arbeidsinhoud tegenover de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden in de globale arbeidstevredenheid, geldt voor diverse werknemerscategorieën. Deze vaststelling pleit voor een focus bij de invulling van een werkbaarheidsbeleid op het aspect arbeidsinhoud.

Het stressmodel van Karasek biedt een positieve boodschap. Het wijst immers niet alleen op de mogelijkheid risico's te voorkomen, maar de afwezigheid van deze risico's leiden op hun beurt tot grotere tevredenheid, motivatie en bevoegdheid en uiteindelijk een betere prestatie van werknemers. Het gaat dus niet enkel om het vermijden van risico's, maar ook om het verschaffen van allerlei mogelijkheden.

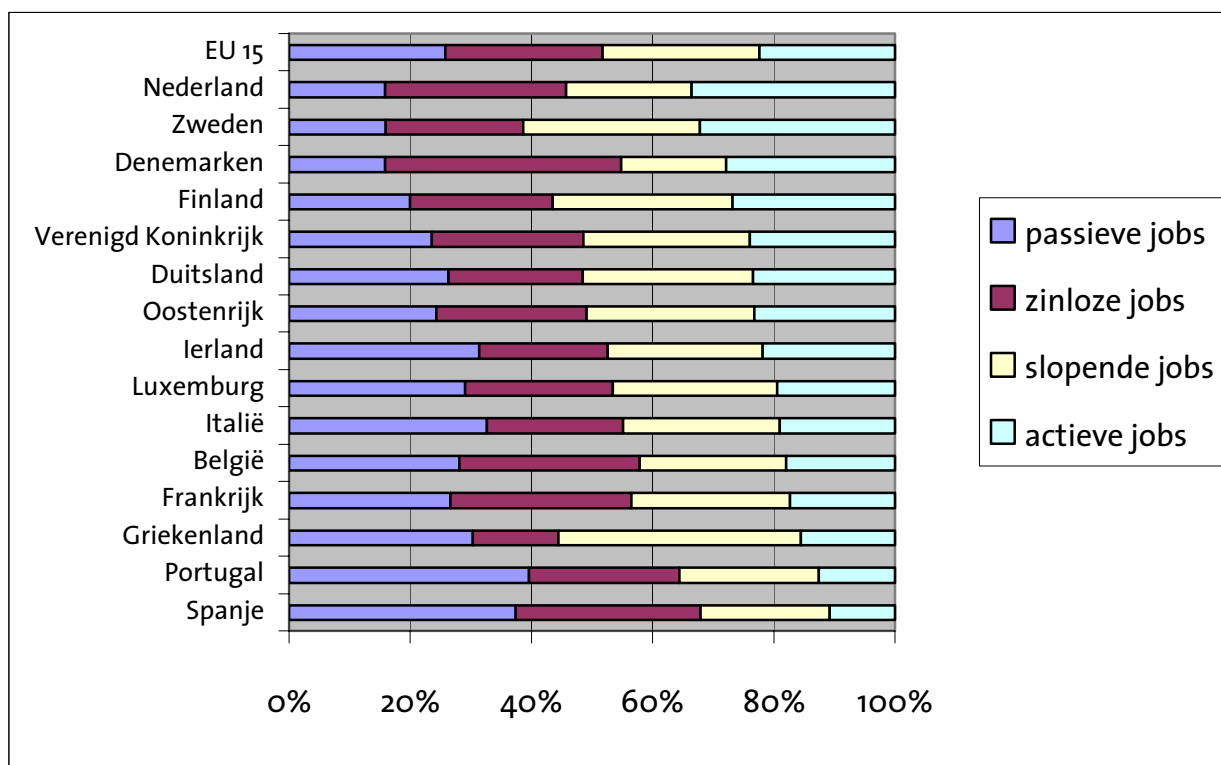
Bij deze mogelijkheden verdienen de leermogelijkheden bijzondere aandacht. Het vergroten van de regelmogelijkheden in jobs als middel om stressrisico's te beperken (A-as), staat gelijk met de omvorming van de werkplek tot een leerplek (B-as). Dit maakt het mogelijk de aanzienlijke maatschappelijke mobilisatie ten aanzien van het levenslang leren aan te wenden voor een werkbaarheidsbeleid. Bovendien is het omvormen van een werkplek tot een leerplek ook een noodzakelijke aanvulling op een te exclusief aanbodgericht beleid van levenslang leren. Ten slotte kan hiermee een werkbaarheidsbeleid worden weggehaald uit de repressieve hoek. Organisaties worden terecht aangesproken over de risico's die het werken met zich meebrengt. Maar een exclusieve benadering op risico's en schuldvragen leidt tot een verdedigings- en tegenreactie waarbij de bal wordt



teruggespeeld. Problemen inzake stress en burnout worden dan door organisaties weer toegeschreven aan werknemers zelf en hun situatie buiten het werk. Positief geformuleerd gaat het echter om gemotiveerde werknemers die zich in het werk kunnen kwalificeren, wat aansluit op moderne inzichten inzake organisatiebeleid en human resources beleid waarmee die organisaties zelf ook in de weer zijn.

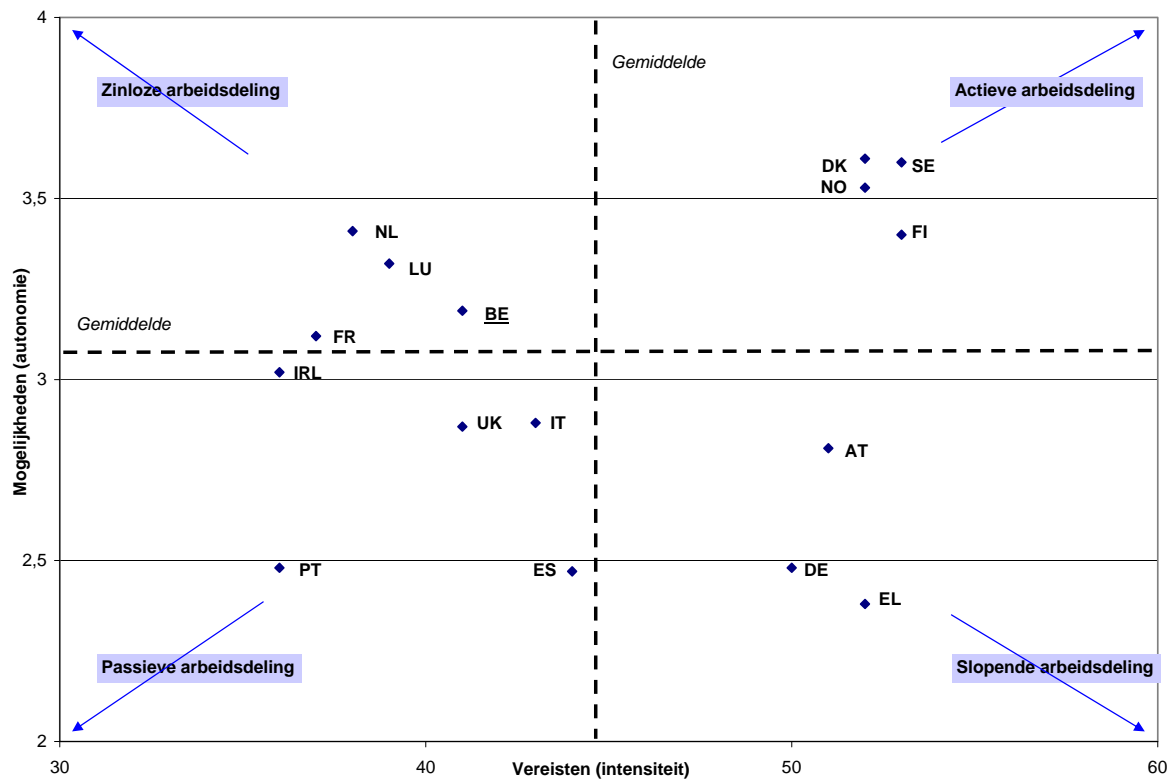
Het gepresenteerde stressmodel hanteert generieke begrippen die toepasselijk zijn voor elke job. Alle jobs op de arbeidsmarkt kunnen dan ook ingedeeld worden naar de vier combinaties van werkdruk en regelmogelijkheden. Onderzoek van de *European Foundation* stelt ons in staat de score van de Belgische jobs voor elk van deze combinaties te vergelijken met dat van andere landen (EFILWC, 2002).

Figuur 3a: Actieve, passieve, zinloze en slopende jobs in België in Europees perspectief, 2005



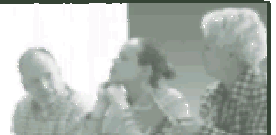


Figuur 3b: Actieve, passieve, zinloze en slopende jobs in België in Europees perspectief, 2005

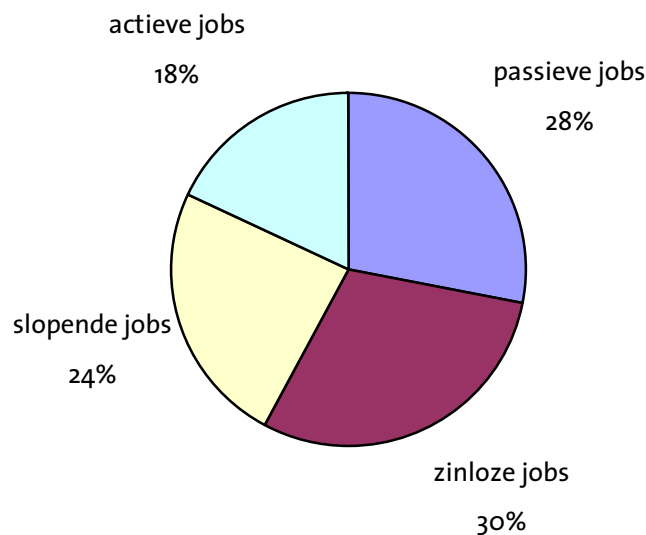


bron: EFILWC, 2005

Het aandeel van actieve jobs, met weinig stressrisico's en veel leermogelijkheden, is in ons land bedroevend laag. In onderstaande figuur worden de gegevens voor België uitgelicht uit bovenstaande vergelijkende grafiek.



Figuur 4: Actieve, passieve, zinloze en slopende jobs in België, 2005



bron: EFILWC, 2005

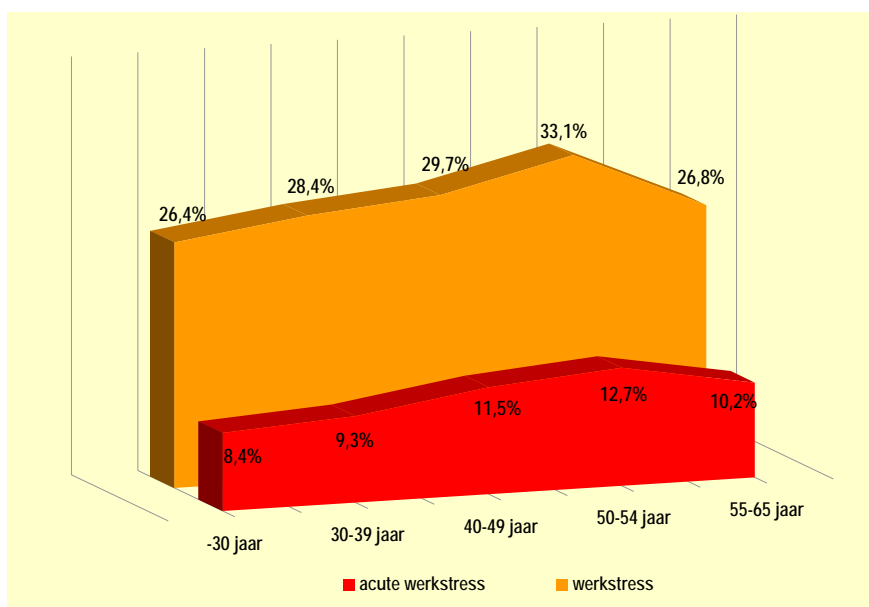
En er zijn meer verontrustende empirische gegevens. Opeenvolgende metingen door de *European Foundation* geven aan dat de werkdruk in ons land over de periode 1990- 2000 verder is toegenomen.⁴ Dat heeft zijn weerslag op de inschatting van werkenden om hetzelfde werk tot hun zestigste te kunnen of te willen blijven doen. Van de werknemers die geen stress rapporteren ziet 53% de huidige job haalbaar tot 60 jaar, terwijl dit bij de werknemers die stress rapporteren slechts 36% is.

Door de vergrijzing van de beroepsbevolking zijn ook de prognoses inzake stressklachten weinig hoopgevend. Analyses van gegevens over werkstress in Vlaanderen (Notelaers & Hoedemakers, 2001) en Nederland (Van Veldhoven, 1999) laten zien dat stressklachten oplopen met de leeftijd. Ook de recente resultaten van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor geven deze relatie weer.

⁴ 'Werken aan hoog werktempo', van 44% van de werkenden in België tot 52%; 'werken met strakke deadlines' van 34% tot 53%.



Figuur 5: Werkstressklachten naar leeftijdsgroepen



bron: STV, 2004

Vaak is deze relatie evenwel bij de categorie 55-plussers niet langer merkbaar wat toegeschreven wordt aan het 'healthy worker effect'. Hierbij zijn de oudere werknemers met de meeste stressklachten reeds uit het arbeidsproces verdwenen en bijgevolg blijft nog enkel het meest 'gezonde' deel over op de arbeidsmarkt. Niet dat hieruit moet geconcludeerd worden dat oudere werknemers slechter met stressrisico's kunnen omgaan. Wel manifesteert de jarenlange cumulatieve blootstelling aan stressrisico's zich vaak slechts op hogere leeftijd. Een beleid gericht op het beperken van vervroegde uitstapregelingen zal daarom - zonder een verbetering van de werkbaarheid van jobs - ongetwijfeld tot meer stressklachten leiden.

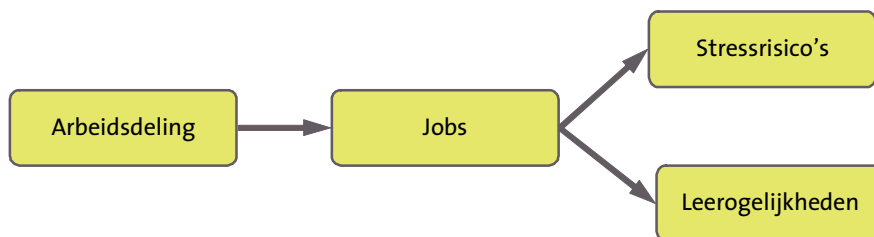
Arbeidsdeling: de sleutel tot betere jobs

Om meer 'actieve' jobs te verkrijgen moeten de regelmogelijkheden toenemen. Dit vereist dat het takenpakket van de job op een andere wijze wordt samengesteld. Maar het aanpassen van het takenpakket van een job, betekent dat ook het takenpakket van de omringende jobs in een organisatie moet herbekeken worden. Als een leidinggevende je bijkomende verantwoordelijkheden toeschuift, betekent dit meteen ook dat het eigen takenpakket van de leidinggevende verschuift. Tot uiteindelijk de taakverdeling in de ganse organisatie herbekeken wordt. Het aanpassen van jobs vereist met andere woorden het aanpassen van de arbeidsdeling in de organisatie. Met '*arbeidsdeling*' bedoelen we immers niets anders dan het proces waarmee organisaties het volledige pakket aan werkzaamheden dat verricht moet worden, deelt in verschillende jobs.



Wie vandaag een autoassemblagefabriek bezoekt, ziet geen werknemers ouder dan 55 jaar op de werkvloer. Nochtans is het assembleren van een wagen op zichzelf geen zwaar werk dat verklaart waarom ouderen dit werk niet meer aankunnen... Behalve dan de manier waarop dat werk georganiseerd is: namelijk door middel van een arbeidsdeling die resulteert in strikt gestandaardiseerde en strak tempogebonden kortcyclische jobs aan de lopende band. Of in de termen van Karasek: in jobs met hoge werkdruk en lage regelmogelijkheden. Het werk in een assemblagefabriek is dus dermate georganiseerd dat een werknemer dat slechts 2/3 van een 45-jarige loopbaan kan volhouden. De overige 15 jaar wordt vandaag op de gemeenschap verhaald. Dat is een micro-economische optimalisatie ten koste van een macro-economische.

Het is dus de keuze die gemaakt wordt bij de arbeidsdeling in organisaties die oorzaak is van 'slechte' jobs met veel stressrisico's en weinig leermogelijkheden. Meteen betekent het ook dat in de arbeidsdeling de sleutel ligt om die arbeidskwaliteit te verbeteren.



De erfenis van een bureaucratische arbeidsdeling

Veel organisaties kiezen bij hun arbeidsdeling nog steeds voor bureaucratische principes die reeds (meer dan) een eeuw geleden werden bepleit. Adam Smith zette de toon maar het is vooral W.F. Taylor die ze tot een "leer" uitbouwde. Taylor trok ten strijde tegen de willekeur waarmee werknemers tot dan toe zelf uitzochten hoe ze het werk uitvoerden. Hij pleitte voor wetenschappelijk bepaalde werkmethodes die aan de werknemers werden opgelegd. Aan die werkmethode kon dan ook meteen een tijd geplakt worden waarin het werk moest voltooid zijn. De persoonlijke controle door een leidinggevende die er op toekeek dat werknemers flink doorwerkten werd daarmee vervangen door een bureaucratische controle op basis van onpersoonlijke normen.

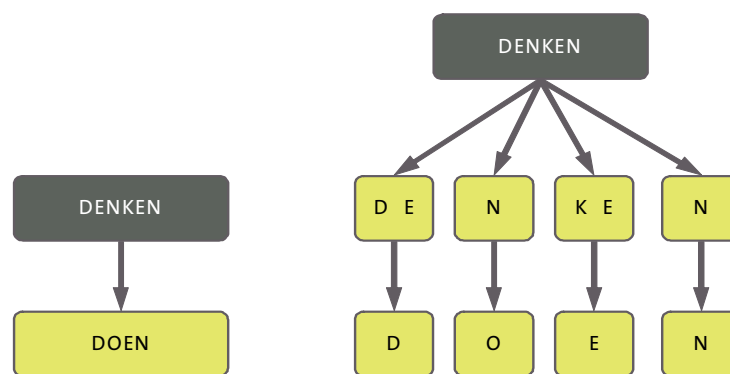
Bovenop deze arbeidsdeling tussen 'denken' over het werk en 'doen' van het werk, kwam nog een arbeidsdeling binnen het doen en het denken zelf. Jobs werden hierbij gespecialiseerd in één bepaald aspect van het doen of van het denken. Hoe ver deze specialisering kon doorgetrokken worden, bewees Henry Ford die duizenden opeenvolgende jobs aan een ellenlange lopende band creëerde.

"Mijn assemblageprincipes zijn deze: plaats het gereedschap en de mensen in de volgorde van de taken die moeten worden uitgevoerd zodat de onderdelen de kleinst mogelijke afstand afleggen terwijl ze afgewerkt worden. Hierdoor vervalt voor de werknemer de



noodzaak om na te denken en worden zijn bewegingen tot een minimum herleid. Hij doet zoveel als mogelijk maar één enkele bewerking met één enkele beweging.” (Ford, 1922, 80)

Deze horizontale en verticale arbeidsdeling versterken elkaar wederzijds. Naarmate het doen gedeeld is in deelbewerkingen, leidt het scheiden van denken en doen ook tot denken over deelaspecten. Dan zijn opnieuw bijkomende hiërarchische denkniveau's noodzakelijk om dit denken over deelaspecten opnieuw te coördineren.



Inmiddels zijn deze principes van arbeidsdeling in alle sectoren van de economie doorgedrongen. Ook organisaties in de tertiaire en quataire sector vertonen kenmerken van de bureaucratische arbeidsdeling.

Zo heeft een Universitair Ziekenhuis een reusachtig aantal afdelingen en subafdelingen volgens de 'bewerking' die aan de patiënt wordt verricht. Met als gevolg dat je als patiënt voor diverse behandelingen heel wat afstanden tussen de afdelingen moet afleggen. Wie een been breekt, mag zich voor een diagnose eerst aanmelden bij de afdeling radiologie. Vervolgens staat een bezoek aan de afdeling anesthesiologie op het programma om complicaties bij de verdoving te voorkomen. In de afdeling traumatologische heelkunde onderga je de chirurgische ingreep. Ten slotte kan je in de afdeling fysische revalidatie terecht om de conditie terug op peil te brengen. Mochten er bij dit alles ernstige sociale problemen optreden, dan kan je bij de sociale dienst nog terecht voor ondersteuning. De klachtenconfiguratie van een patiënt wordt dus uiteen getrokken in het aantal noodzakelijk bewerkingen. De patiënt wordt letterlijk van hot naar her vervoerd. En zelfs daar is een aparte dienst voor gecreëerd: de dienst patiëntenvervoer... Dat het ook anders kan bewijzen heel wat Nederlandse ziekenhuizen. Die zijn "gekanteld" en zijn georganiseerd rondom patiëntenprofielen. Multidisciplinaire teams van specialisten en paramedici werken er samen rond groepen patiënten met een min of meer analoog behandelplan. De klant moet niet meer van hot naar her getrokken worden. De communicatie en de afstemming over de zorg loopt veel gesmeerder en de (para)medici leren van elkaar. Ze leren in de breedte in plaats van in de diepte. Veelzeggend is dat deze kanteling er kwam nadat de ziekenhuizen meer aan marktwerking onderworpen werden.



Een ander tot de verbeelding sprekend voorbeeld vinden we in de distributiesector. Nagenoeg alle bedrijven splitsen het uitvoerende werk in rekken vullen, het magazijnbeheer, het klantenonthaal en het kassawerk. Dit worden daardoor allemaal routinejobs met weinig leermogelijkheden en veel mogelijke Repetitive Strain Injury-klachten. Colruyt, niet toevallig één van de Synergy-gastheren pakt het anders aan. Een winkel wordt gerund door een team waarbij iedereen alles moet kennen en kunnen. Het legt Colruyt alvast geen windeieren. Maar er is meer. Het gespecialiseerde kassawerk in de andere winkels moet eigenlijk alleen gebeuren op momenten dat er veel klanten zijn. Het wordt dus gedaan door deeltijders. Het gespecialiseerde kassawerk vergt veel fijn motorische handelingen en is het laatste klantencontact. Wie wordt er bijgevolg voor deze deeltijdse jobs geselecteerd? Juist, vrouwen die ondermeer op hun voorkomen geselecteerd worden. Bij Colruyt is er altijd werk en krijgt iedereen die dat wil een voltijds contract. Iedereen moet alles kennen en kunnen (leren) en er wordt dus op een brede waaier van competenties geselecteerd. Een veel diverser werknemerskorps is het resultaat. Of hoe het personeelsbeleid bijna altijd de arbeidsorganisatie volgt....

Werknemers zijn in een bureaucratische arbeidsdeling niet gericht op een product of dienst voor een klant, maar zijn gericht op een deelbewerking. Dit geldt ook voor hun groepering in afdelingen die elk een aspect van het proces voor hun rekening nemen. Het inzicht in de hele procesgang ontbreekt zodat ook het zicht op de eigen bijdrage aan dit geheel verloren gaat. Er is dan ook geen mogelijkheid om samen te werken op basis van een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor een compleet product of dienst. Werknemers kunnen overigens vanuit hun geïsoleerde jobs ook geen rol spelen in de onderlinge coördinatie. Die wordt immers centraal tot stand gebracht.

Het is een arbeidsdeling die jobs weinig regelmogelijkheden verschaft. De centraal opgelegde standaarden moeten strikt gevolgd worden. Onderling het werk op elkaar afstemmen is er niet bij, want men zit samen met anderen die bekeken vanuit de werkstroom niets met elkaar te maken hebben. Diegenen waar men wel mee zou moeten coördineren, bevinden zich dan weer in andere afdelingen, zodat zinvol werkoverleg onmogelijk is gemaakt. Kortom: werknemers zitten gevangen in het harnas van een structuur die veel problemen genereert en tegelijk weinig oplossingsmogelijkheden biedt. Een structuur die een slechte arbeidskwaliteit oplevert.

De concurrentie vereist een nieuwe arbeidsdeling

De bureaucratische arbeidsdeling maakte het mogelijk om ongeschoolde arbeidskrachten snel productief in te zetten. Zolang de nadruk in de economie lag op massaproductie en de concurrentie zich op de prijs afspeelde, konden door schaalvergroting kostprijsreducties bereikt worden en bleef de noodzaak tot verandering relatief gering.

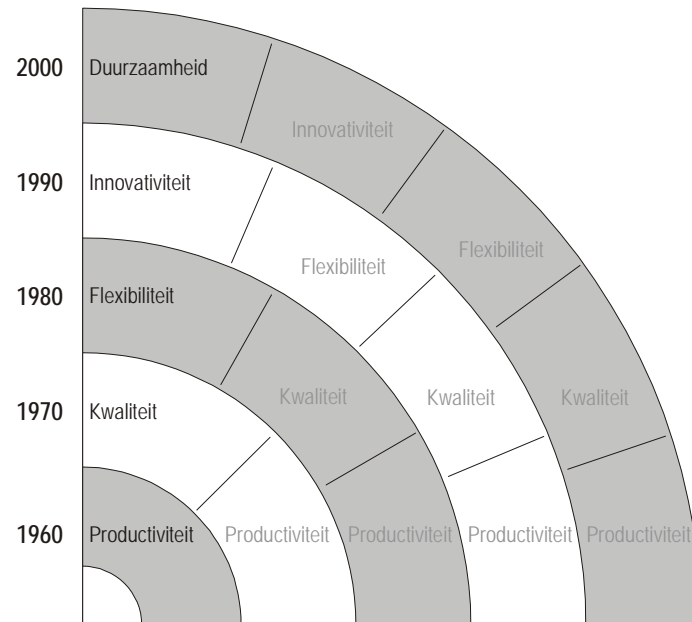


Hendrik De Man werd in 1918 opgenomen in een missie die door de Belgische regering voor drie maanden werd uitgestuurd naar de Verenigde Staten om een onderzoek in te stellen naar het Taylorisme. Bedoeling was in België na de oorlog de meest aangewezen arbeidsmethodes in te voeren teneinde een snelle heropbouw van het land te verwezenlijken. In zijn verslag 'Au pays du Taylorisme' (De Man, 1919) beveelt hij de Tayloristische arbeidsmethode aan om de productiviteit te verhogen. Meer zelfs: hij valt Taylor bij in zijn afwijzing van de kritiek van de vakbonden. De Man beschouwde dit verzet van een gekwalificeerde groep ambachtslui tegen het Taylorisme als jaloezie van een aristocratische arbeidsklasse waarvoor hij weinig sympathie koesterde. Wel spoorde hij de vakbonden aan zich om te vormen tot industrievakbonden en zich met spoed te profileren rond de arbeidsvoorwaarden van de ongekwalificeerde werknemersgroep zodat de productiviteitswinsten van de nieuwe arbeidsmethoden ook hen ten goede zou komen!

Vanaf de jaren zeventig winnen andere eisen aan organisaties aan belang. Op de markt was naast de concurrentie op prijs, de nadruk steeds meer komen te liggen op snelle levering en vernieuwing van een steeds grotere variëteit aan kwaliteitsvolle producten en diensten (Bolwijn & Kumpe, 1991). Innovatie van producten en diensten werd vanaf de negentiger jaren steeds meer een concurrentiewapen. Een concurrentie die zich ondertussen niet meer afspeelde tussen buurlanden maar steeds meer een globaler karakter kreeg. Bedrijven die van deze globalisering gebruik wilden maken om oneerlijke concurrentie te voeren door milieu en mensenrechten te ontregelen, werden steeds meer op de korrel genomen. Positief geformuleerd kan er gesteld worden dat sinds de eenentwintigste eeuw duurzaam ondernemen eveneens op de competitie-agenda geplaatst is. Financiële markten straffen bedrijven die het niet al te nauw nemen met hun corporate social responsibility genadeloos af. De druk op de West-Europese arbeidsmarkten als gevolg van de demografische ontwikkelingen plaatsen ook diversiteitsmanagement op die agenda. Onderstaande figuur toont aan dat deze performantiecriteriën niet in de plaats komen van elkaar maar dat ze een cumulatieve druk ontwikkelen op organisaties.



Figuur 6: Een cumulatie van eisen



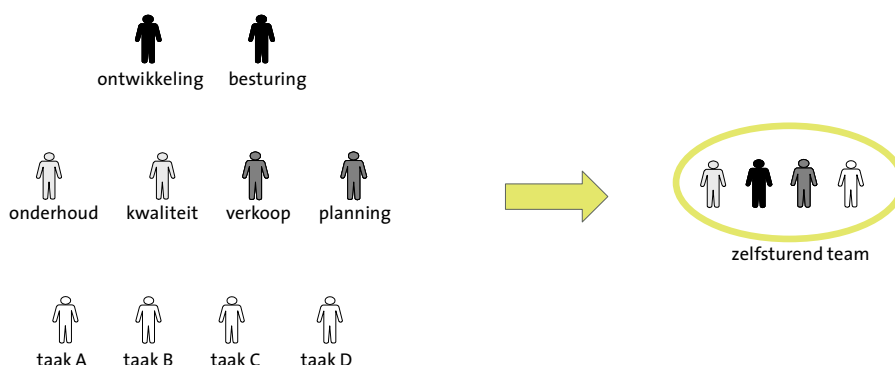
Onder druk van deze optelsom aan eisen functioneren organisaties met een bureaucratische arbeidsdeling steeds moeilijker. Hun besturing in de snel veranderende omgeving wordt complexer, de interne communicatie verloopt moeizaam en hun reactiesnelheid is te laag. Het probleemoplossend vermogen van werknemers is te gering, hun onderlinge verhoudingen raken meer gespannen en ze worden geconfronteerd met hogere stressrisico's. Een andere arbeidsdeling dringt zich op waarbij zowel horizontaal als verticaal de arbeidsdeling wordt teruggedrongen.

Door het terugdringen van de horizontale arbeidsdeling worden productieprocessen niet langer opgedeeld in zoveel mogelijk deelbewerkingen, maar wordt gezocht naar logisch samenhangende organisatie-eenheden met een verantwoordelijkheid voor een zo compleet mogelijk product of dienst. Hierdoor zijn werknemers niet langer een anonieme schakel in een grootschalige organisatie, maar leveren ze een zichtbare, herkenbare en betekenisvolle bijdrage voor de klant. Daarmee verbetert de transparantie van de organisatie, zodat de klantgerichtheid vergroot en meer maatwerk kan geleverd worden.

Door het terugdringen van de verticale arbeidsdeling worden denken en doen opnieuw bij elkaar gebracht. In plaats van problemen via de hiërarchie door te spelen, beschikken de eenheden terug over de bevoegdheden om snel in te spelen op problemen en op vragen van klanten. Door de grotere directe horizontale afstemming tussen de eenheden wordt het reactievermogen op het lokale niveau verhoogd.



Deze reductie van arbeidsdeling resulteert uiteindelijk in de integratie van activiteiten binnen zelfsturende teams. Op deze wijze wordt een omslag bewerkstelligd van een complexe organisatie met eenvoudige taken tot een eenvoudige organisatie met complexe taken.



Ook binnen bureaucratische organisaties wordt de noodzaak gevoeld om de arbeidsdeling over een andere boeg te gooien. Zo zijn er in een Universitair Ziekenhuis afdelingen die anders georganiseerd zijn. De afdeling kindergeneeskunde is een voorbeeld van een afdeling waar de arbeidsdeling naar bewerking werd verlaten ten voordele van een arbeidsdeling naar 'product', in dit geval naar een bepaald soort van patiënt. Verschillende bewerkingsspecialiteiten als geneeskundigen, psychologen, sociaal assistenten, ergotherapeuten, onderwijzers,... zijn daarbij samengebracht in éénzelfde afdeling. Anders gezegd: de gespecialiseerde zorgverleners komen hier naar de patiënt toe, in plaats van de patiënt die zich een weg moet banen in het ziekenhuis naar de diverse gespecialiseerde zorgverleners. De afdeling kindergeneeskunde is als een 'mini-ziekenhuis' binnen het ziekenhuis te beschouwen op maat van kinderen die er een geïntegreerde multidisciplinaire zorg verkrijgen.

Toch is er nog veel werk voor de boeg. Met name in de zorgsector zullen alle organisatorische hensen aan dek geroepen moeten worden om de immense uitdagingen het hoofd te bieden. Er zal meer zorg nodig zijn. De krapte op de arbeidsmarkt zal zich laten gelden. Werkbaarheid zal een hot issue zijn terwijl de productiviteit binnen de sector sterk zal moeten toenemen. Er zal daarbij niet alleen gesleuteld moeten worden aan de organisatie van de arbeid binnen de organisaties maar vooral tussen de organisaties. Rondom de verschillende fases van de zorg zijn de functies dermate uit elkaar getrokken dat er zelfs aparte organisaties rond gebouwd zijn. Denk maar aan de aparte organisaties voor thuisverpleging enerzijds en voor thuiszorg anderzijds. Het betekent een komen en een gaan van verschillende zorgverstrekkers bij die zorgbehoevende die precies nood heeft aan eenvoud en transparantie.

Organisaties met een dergelijke arbeidsdeling zijn beter toegerust om hun producten of processen te verbeteren en vernieuwen. In een bureaucratische structuur is innovatie een zoveelste specialistische deelbewerking die gegroepeerd wordt in een afzonderlijke stafdienst. Maar het is net deze focus op een



deelbewerking die het innovatievermogen belemmert. Innovatie vereist immers een focus op de klant in plaats van op een deelbewerking. Bovendien staan de ontwikkelaars, de makers en de verkopers daarvan in een bureaucratische organisatie ver van elkaar. Innovatie vereist precies een nauwe samenwerking tussen de ontwikkelaars, makers en verkopers ten aanzien van een product of dienst.

In een organisatie toegerust met zelfsturende teams is deze nauwe samenwerking tussen verschillende specialiteiten en een focus op de klant wel aanwezig. Het team kan de volledige procesgang overzien zodat de onderlinge afstemming van veranderingen kan verzekerd worden. Het zicht op de totale procesgang verhoogt ook de betrokkenheid van werknemers om bij te dragen tot verandering. De beschikbaarheid van regelmogelijkheden maakt het mogelijk problemen zelf op te lossen en daarvan te leren. Regelmogelijkheden in de uitvoering van de taken zijn een noodzakelijke voorwaarde om mee te denken aan verbetering. Kortom een organisatie met zelfsturende teams bevat een structuur die mensen uitlokt tot verbetering en vernieuwing.

Vlaamse organisaties, traditionele organisaties?

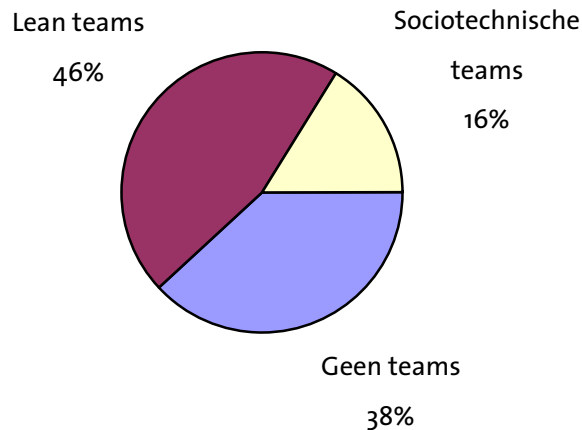
Eerder in deze nota is er beschreven dat er werk is aan de werkbaarheid van de banen in ons land. Voor Vlaanderen wachten we nog op precieze data maar niks laat vermoeden dat het in onze regio anders gesteld is. Er is aangetoond dat werkbaarheid een functie is van de arbeidsdeling. Er is theoretisch aangetoond dat traditionele organisaties, organisaties die de arbeid delen in homogene functiepakketten, de arbeidskwaliteit beknotten. Er is tevens uiteengezet waarom het innovatie- en duurzaamheidspotentieel van traditionele organisaties per definitie aan de lage kant is. Maar kan er aangetoond worden dat de moeizame werkbaarheid in Vlaanderen te wijten is aan een te traditionele manier van organiseren?

Vergelijkend cijfermateriaal op organisatieniveau is niet beschikbaar. Vlaanderen en België ontbreken in dergelijk comparatief onderzoek. Uit Vlaams onderzoek kan wel het volgende afgeleid worden. De resultaten van PASO uit 2002 geven aan dat het concept 'teamwerk' in Vlaamse organisaties met 10 werknemers of meer brede verspreiding heeft verkregen. Vraagt men organisaties – niet gehinderd door een strakke definitie – of ze teamwerk algemeen toepassen, dan antwoordt 62% bevestigend.

Krijgen we via een aantal structuurkenmerken meer zicht op de reële inhoud van dat teamwerk, dan moeten we toch sterk nuanceren. Meestal hebben de teams immers een beperkte mate van verantwoordelijkheid en autonomie en is er geen sprake van zelfsturing ('lean teams'). Er zijn heel wat minder organisaties waar groepen werknemers zelfstandig instaan voor de uitvoering van een breder takenpakket en de autonomie hebben zich te organiseren ('sociotechnische teams').



Figuur 7: Teamwerk in Vlaamse organisaties met 10 werknemers of meer



bron: PASO, 2002

Zodoende wordt duidelijk dat het slechts zelden om zelfsturende teams gaat met een breed takenpakket. Het blijft voor de organisatieleiding blijkbaar moeilijk om verantwoordelijkheden los te laten en te delegeren naar het uitvoerende niveau.

De TOA-bevraging door de SERV/STV biedt vergelijkbare cijfers aan. Het aantal organisaties dat zegt met teams te werken lag er in 2004 op 61%. Worden echter een aantal structuurkenmerken als voorwaarde gesteld aan het teamwerk (zoals omvang, verspreiding en stabiliteit van de teams), dan valt dit percentage terug op 39% van de organisaties. Bekijken we de bevoegdheden van deze teams, dan blijken opnieuw belangrijke verantwoordelijkheden, zoals bv. instaan voor eigen onderhoud, te ontbreken.

Tabel 8: Bevoegdheden van de teams

Vakantie- en verlofregelingen	49%
Werkmethode	80%
Opleiding	50%
Onderlinge werkverdeling	90%
Onderhoud	47%

bron: PASO, 2002

Internationaal vergelijkend materiaal is er wel op basis van de eerder gepresenteerde EWCS-data. Er wordt daarin een onderscheid gemaakt tussen de lerende, innovatieve organisatie enerzijds en varianten van de traditionele organisatie anderzijds. België scoort net onder het Europees gemiddelde van de lerende organisatie en munt samen met de Zuid-Europese landen uit in de "simpele organisatie". Denemarken lijkt wel ons tegenbeeld ... De lerende vorm van arbeidsdeling komt het meest voor in



Scandinavische landen, Nederland en in mindere mate Duitsland en Oostenrijk, terwijl ze minder voorkomt in Ierland en Zuid-Europese landen. Het lean production model is meest aanwezig in het V.K., Ierland en Spanje terwijl het minder voorkomt in Scandinavische landen, Nederland en Duitsland. De Tayloristische vorm van arbeidsdeling toont zowat het omgekeerde beeld van het lerende model met een grootste aanwezigheid in Zuid-Europese landen en Ierland. Het eenvoudige organisatiemodel is vooral terug te vinden in Griekenland en Italië.

Tabel 9: Nationale verschillen in organisatiemodel (% van de werknemers per organisatieklasse)

	Lerende organisatie	Lean organisatie	Tayloristische organisatie	Simpele organisatie
België	38.9	25.1	13.9	22.1
Denemarken	60.0	21.9	6.8	11.3
Duitsland	44.3	19.6	14.3	21.9
Griekenland	18.7	25.6	28.0	27.7
Italië	30.0	23.6	20.9	25.4
Spanje	20.1	38.8	18.5	22.5
Frankrijk	38.0	33.3	11.1	17.7
Ierland	24.0	37.8	20.7	17.6
Luxemburg	42.8	25.4	11.9	20.0
Nederland	64.0	17.2	5.3	13.5
Portugal	26.1	28.1	23.0	22.8
VK	34.8	40.6	10.9	13.7
Finland	47.8	27.6	12.5	12.1
Zweden	52.6	18.5	7.1	21.7
Oostenrijk	47.5	21.5	13.1	18.0
EU-15	39.1	28.2	13.6	19.1

bron: Arundel, Lorenz, Lundvall, & Valeyre, 2006

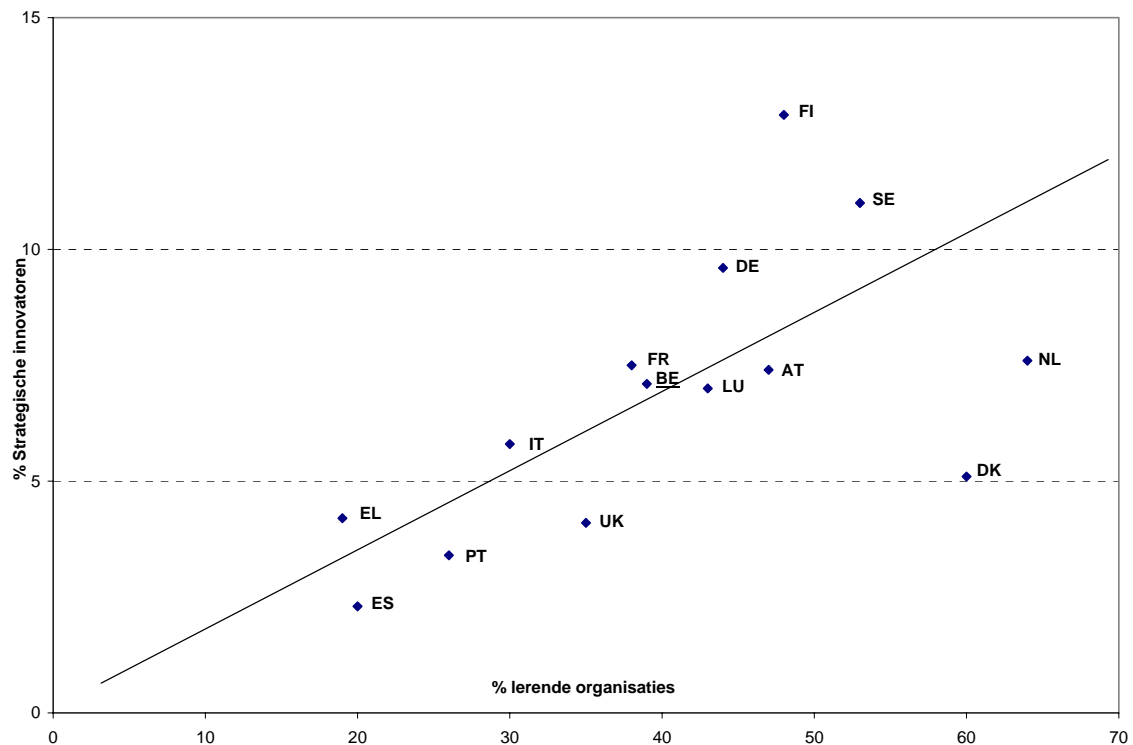
En wat heeft een lerende organisatie nu te maken met een innovatieve organisatie? Op basis van de CIS (*Community Innovation Survey*) werden door Arundel & Hollanders de organisaties ingedeeld in vier mekaar uitsluitende types van innovatoren – naast een groep niet-innovatoren. De classificatie gebruikt twee criteria: de graad van vernieuwing van de innovatie in een organisatie en de creatieve inspanning die een organisatie levert aan innovatie-activiteiten binnen de eigen organisatie.

Uit onderstaande figuur blijkt dat er een correlatie is tussen het model van arbeidsdeling en deze van innovatie. De aanwezigheid van organisaties in de categorie 'lerende organisaties' gaat samen met een grotere aanwezigheid van strategische innovatoren. Dit verband is sterk: liefst 38% van de variatie in het percentage strategische innovatoren wordt verklaard door de variatie in het percentage van lerende



organisaties. Omgekeerd is er een negatieve correlatie tussen lerende organisaties en het optreden van non-innovatoren.

Figuur 10: Samenhang organisatiemodel en innovatietype



bron: Arundel e.a., 2006

Vlaanderen scoort slecht inzake ondernemerschap. Dat hoeft eigenlijk niet te verbazen. Vaak is ondernemerschap – toch als je het uitdrukt in het aantal burgers dat zelf een zaak wil starten – een omgekeerde van sociale bescherming. In landen met een sterke sociale bescherming zoeken burgers de veiligheid op van organisaties. In traditionele organisaties wordt het ondernemerschap aan banden gelegd omdat elk overzicht over het proces aan de werknemers onttrokken is. Hoe zouden werknemers het proces of de producten kunnen vernieuwen als hun overzicht quasi nihil is? Worden processen echter weer transparanter dan kunnen werknemers actief meedenken over nieuwe producten en diensten en over de wijze waarop het werk georganiseerd is. We hebben dus vooral ook nood aan **intrapreneurship** als het op ondernemersschap aankomt.



Wat hebben een economie met een hoge activiteitsgraad en een hoge innovatiecapaciteit met elkaar gemeen?

Om de innovatie van organisaties te ondersteunen, is de toepassing van een geschikte arbeidsdeling nodig. Een arbeidsdeling die organisaties ondermeer toerust met (zelfsturende) teams. Deze arbeidsdeling resulteert echter tegelijk ook in een betere kwaliteit van de arbeid. Een win-win situatie voor werknemers en organisaties. En met deze verbeterde arbeidskwaliteit ... juist, kan de – vervroegde – uittrede uit de arbeidsmarkt vermeden worden. Misschien komt de vooropgestelde doelstelling voor de activiteitsgraad dan toch nog in zicht. In synergy: innovatie van werk en organisatie

Tijd voor beleid

De Scandinavische landen voeren ook op dit terrein sinds lang beleid. Ook (het voormalige West-) Duitsland en Nederland zoeken sinds de tachtiger jaren synergie. Werkbaarheid en innovatie via een nieuwe arbeidsorganisatie is zonder onderscheid het devies. Vlaanderen kan nu profiteren van een competitief voordeel door van hen te leren. Het Informatiedossier van SERVISTV *Overheidsbeleid ter stimulering van organisatie-innovatie in bedrijven: lessen uit het buitenland*, spelt wat er te leren valt. Hieronder staat alvast een aantal beleidsaanbevelingen die “made in Flanders” zijn . Onderweg naar het Flanders Production System ...

Moeilijke opgave

Sinds 60 jaar (Sociaal Pact – Overeenkomst sociale solidariteit) geen traditie in sociaal overleg

Vakbonden voeren compensatiepolitiek

Werkgevers(organisaties) weinig innovatief, vrezen het als agendapunt?

Nauwelijks paritaire expertise

Probleem van stuurbaarheid: hoe kunnen overheid en interprofessioneel overleg ingrijpen op organisatie- of bedrijfsniveau?

Organisatie werk, dus sectoraal uitbouwen

Gegeven complementariteit leermogelijkheden: sectorale opleidingsinstanties als platform gebruiken (nieuwe dynamiek)

Ronde Tafelconferenties organiseren per sector (eventueel per thema) om problematiek in kaart te krijgen, bewustzijn te ontwikkelen, prioriteiten voor te stellen, best practices aan te reiken, etc.

Uitbouwen sectorale competentiecentres ‘welzijn op het werk en innovatieve arbeidsorganisatie’



Preventie-initiatieven welzijn op het werk (in samenwerking met de sociale gesprekspartners) laten financieren door een % op de loonmassa te heffen. Bepalen welke organisaties best geplaatst zijn om deze middelen in te zetten (vb. sectorale opleidingsinstanties, sociale fondsen, preventiediensten, etc.)

Opzetten label en certificatieprocedure “welzijn op het werk” (naar analogie investor in people)

Contacten uitbouwen met de arbeidsongevallenverzekeraars. Zij zijn betrokken partij bij het uitbouwen van een beleid omtrent welzijn op het werk, zijn geïnteresseerd maar het ontbreekt aan coördinerende initiatieven.

Preventie-initiatieven laten financieren via heffingen op premies ziekenfondsen en arbeidsongevalverzekeraars (principe de ziekmaker betaalt ...)

Preventie-initiatieven promoten door bonussen in te bouwen in het globaal sociaal economisch beleid (vb. grotere lastenvermindering voor bedrijven met minder absenteïsme)

Uitbouwen adviescentra en/of –cheques om bedrijven te ondersteunen om een kwaliteit van de arbeidsvriendelijke arbeidsorganisatie en personeelsbeleid uit te bouwen

Stimuleren en uitbouwen kader om arbeidsorganisatorisch research en development mogelijk te maken. Teveel R&D-subsidies zijn momenteel beperkt tot technologie-ontwikkeling. Er zou technology assessment moeten gemaakt worden rond werkbaarheid van de technologie. Arbeidsorganisatorisch onderzoek zou ook in experimenteel stadium gemaakt moeten kunnen worden (bv. subsidieer bedrijf om een pilotlijn alternatief in te richten en analyseer effecten voor werknemers en bedrijf van alternatief arbeidsorganisatorisch design)

Opstellen kaderovereenkomst met kruispuntbank sociale zekerheid om sectorale profielen op te stellen (in- en uitstroom per sector, absenteïsme door ziekte, ...) en installeren knipperlichtcentrale op deze profielen

Actieve rol spelen in het beleid welzijn op het werk op de Europese scène

Databanken openbaar maken. Belangrijk hierbij is om de werkbaarheidsmonitor die momenteel op Vlaams niveau bestaat ook op federaal niveau te organiseren

Financieren van onderzoek naar stress, pesten op het werk, arbeidsveiligheid en arbeidsorganisatorische modellen

Differentiële uitstapmodaliteiten naargelang fysieke belasting doorheen actieve loopbaan

Rugzakdenken

Opgelet voor perverse effecten

Werkgevers laten prefinancieren?



Literatuur

Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B. & Valeyre, A. (2006), The organization of work and innovative performance: a comparison of the EU-15, Druid Working Paper n° 06-14, Denmark.

Bolwijn, P. & Kumpe, T. (1991), Marktgericht ondernemen: management van continuïteit en vernieuwing, Assen: Van Gorcum.

De Man, H. (1919), Au pays du Taylorisme, Bruxelles: Le Peuple.

De Witte, H., Hooghe, J., Vandoorne, J. en Glorieux, I. (2001): Prettig werken in een gezonde samenleving: omvang, verschillen en gevolgen van arbeidstevredenheid in Vlaanderen, in: Vlaanderen Gepeild: De Vlaamse overheid en burgeronderzoek 2001, p.73-98, Administratie Planning en Statistiek, Brussel.

Ford, H. (1922), My life and work, London : Heinemann.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24, 285-311.

Notelaers, C. & Hoedemakers, C. (2001), Het meten van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress aan de hand van de VBBA. Een stand van zaken, NOVA, Brussel.

SERV – STV (2004), Vlaamse werkbaarheidsmonitor, Brussel, SERV - STV Innovatie & Arbeid.

Van Veldhoven, M. (1999), Werkstress in beeld: psychosociale arbeidsbelasting en werkstress in Nederland, SKB, Amsterdam.